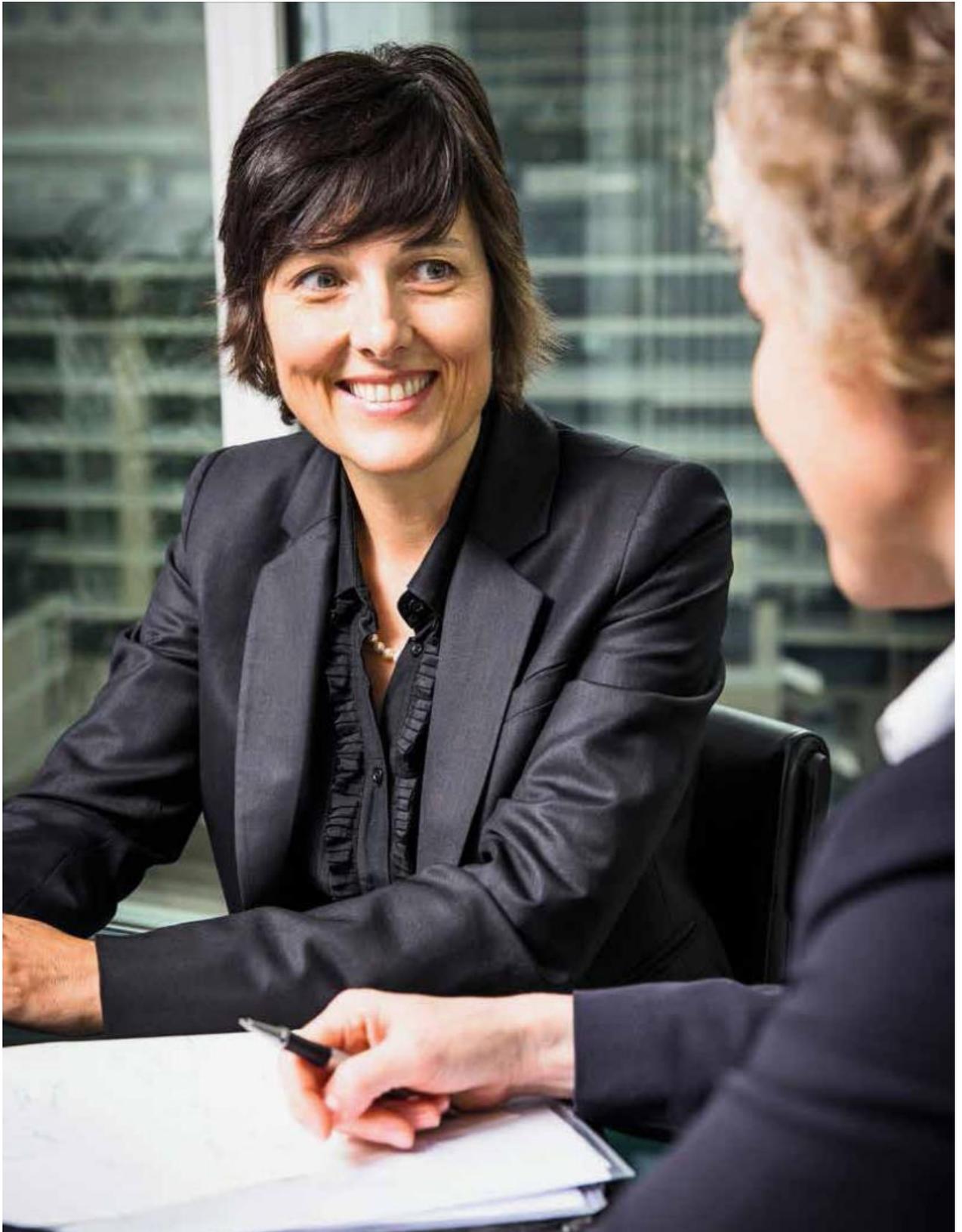


Assessment Center

Der Aufwand lohnt sich

Fehlentscheide bei der Auswahl von Führungskräften und Personen mit Entscheidungskompetenzen im Bereich Sicherheit haben weitreichende Folgen für Unternehmen und Organisationen.





Ursprünglich im militärischen Kontext entwickelt, stösst die Assessment Center (AC) Methode in der Schweiz denn auch in der Privatwirtschaft seit rund 35 Jahren auf zunehmende Resonanz. Heute gehören ACs in vielen Unternehmen und Verwaltungen bei der Einstellung oder Beförderung von Führungsleuten zum üblichen Prozess. Der Aufwand lohnt sich, sofern bestimmte Standards bei der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbereitung von ACs eingehalten werden. Der Verein Swiss Assessment setzt sich für die Einhaltung dieser Standards ein. Im Rahmen einer Veranstaltung von Swiss Assessment für ihre Mitglieder zeigte Andreas Melcher, Direktor im Bereich Assessment Services der Credit Suisse, auf, wie sich die Methode in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Die Credit Suisse gehört bezüglich ACs zu den Pionieren in der Schweiz. Sie setzte das Verfahren 1979 zum ersten Mal ein, um Risiken bei der Personalauswahl zu reduzieren und eine hohe Management-Qualität sicherzustellen. Die regelmässige Überprüfung der

gesetzten Ziele ist eines der wesentlichen Qualitätsmerkmale von ACs. Professionell durchgeführte ACs sind zwar kostenintensiv, bringen jedoch hohen Nutzen für die Organisation. So verdeutlicht eine interne Studie der Credit Suisse, dass sich unter den neu eingestellten Kadermitgliedern, die ein AC absolviert hatten, zwei Jahre später 20 Prozent mehr Top-Performer befanden und die Fluktuation um rund 50 Prozent geringer war als in einer Vergleichsgruppe.

Als Erfolgsfaktoren eines AC haben sich bei der Credit Suisse in den letzten Jahrzehnten folgende Punkte herauskristallisiert: der klare Bezug zu einem Kompetenzprofil, die tätigkeitsnahen Aufgaben, der strukturierte Beobachtungs- und Beurteilungsprozess und das Mehraugenprinzip. Dass Linienvorgesetzte als erfahrene Experten eingesetzt werden, schafft zudem Akzeptanz und lässt das AC zu einem wichtigen Bestandteil der Führungskultur werden. Wichtig sind dabei die Glaubwürdigkeit der Assessoren, die fundierten Grundlagen für die Entscheidungshilfe be-

züglich einer Stellenbesetzung, die professionelle Durchführung sowie verständlich formulierte Berichte und Feedbacks.

Die regelmässige Evaluation, wie sie die Credit Suisse vornimmt, ist einer von insgesamt neun Standards, zu denen sich die Mitglieder von Swiss Assessment verpflichten. Eine Arbeitsgruppe hat diese Standards vor dem Hintergrund internationaler Qualitätskriterien für ACs entwickelt. Die Standards, die sich auf wissenschaftliche und praxisbezogene Überlegungen beziehen, dienen dazu, den beruflichen Erfolg der Teilnehmenden möglichst gut vorherzusagen (prognostische Validität) und maximale Transparenz für Anwendende und Teilnehmende zu schaffen. Kurz zusammengefasst lauten die Standards: 1) Vor der Durchführung eines ACs sind Ziele und Konsequenzen für die Teilnehmenden klar zu kommunizieren. 2) Die Beurteilung gründet auf einer konkreten Anforderungsanalyse. 3) Ein AC besteht aus Arbeitssimulationen. 4) Grundlage für die Eignungsdiagnose ist eine systematische Verhaltensbeobachtung. 5) Die Beobachtenden repräsentieren das Unternehmen und sind gut auf ihre Aufgabe vorbereitet. 6) Eine systematische Vorauswahl und Vorbereitung erhöhen die Akzeptanz. 7) Die gute Planung und Moderation des ACs gewährleisten den transparenten Ablauf. 8) Die Teilnehmenden erhalten ein Feedback und es werden konkrete Massnahmen abgeleitet. 9) Regelmässige Qualitätskontrollen stellen sicher, dass die Ziele erreicht werden (siehe http://www.swissassessment.ch/files/ac_standards_swiss_assessment.pdf)

Swiss Assessment

Der im Jahre 2002 gegründete Verein Swiss Assessment (ehemals Arbeitskreis Assessment Center Schweiz) ist das Kompetenzzentrum für AC-Verfahren in der Schweiz. Die derzeit rund 60 aktiven Mitglieder arbeiten in der Privatwirtschaft, Verwaltung oder an Hochschulen und verpflichten sich zum verbindlichen Einhalten der Qualitätsstandards. Zertifizierte Mitglieder haben ein mehrstufiges Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) durchlaufen. Daher gilt die zertifizierte Mitgliedschaft als anerkanntes Qualitätslabel. Swiss Assessment bietet regelmässig Weiterbildungsveranstaltungen an, unterstützt den Austausch sowie Projekte der Mitglieder und leistet einen zentralen Beitrag zur Qualitätsentwicklung und zum Bekanntheitsgrad von ACs in der Schweiz. Nähere Informationen:

www.swissassessment.ch

*Christine Bieri Buschor
und Ursula Gut-Sulzer
Vorstandsmitglieder Swiss Assessment*

SWISS assessment

Das oberste Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität von Eignungsverfahren. Die rund 60 Mitglieder aus Privatwirtschaft, Verwaltung und Hochschulen verpflichten sich zur sorgfältigen Entwicklung, Durchführung und Evaluierung von Assessments.

Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende 15 Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- > ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- > adt zurich gmbh
- > Avenir Consulting AG
- > BENOIT CONSULTING AG
- > cedac entwicklung assessment beratung AG
- > Direction Plus sa
- > DMS Consulting AG
- > HR Kompetenzzentrum AG
- > Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- > mpw Beratungsteam AG
- > Pädagogische Hochschule Zürich
- > papilio AG
- > Prisma World AG
- > SBB CFF FFS
- > VICARIO CONSULTING SA



Weitere Informationen finden Sie unter www.swissassessment.ch



La **dimension humaine** dans l'entreprise

Kompetenz – Respekt – Nähe

Als Schweizer Unternehmen unterstützen wir unsere Kunden aus allen Branchen seit 15 Jahren als Assessment-Partner bei der Personalauswahl und der Personalentwicklung. Unser mehrsprachiges, pluridisziplinäres Team arbeitet gemäss den Qualitätsstandards von Swiss Assessment.



Zürich – Bern – Lausanne – Genf – Lugano

www.vicario.ch

